

CAPÍTULO III

Organización.

Introducción

El término “organización” se usa en forma muy diversa en administración. Algunos teóricos –particularmente aquellos que enfocan la administración a la luz de las ciencias del comportamiento- consideran la organización simplemente como las relaciones humanas en la actividad del grupo, equivalente a la estructura social. Así, la “organización” comprende todas las relaciones formales e informales, dentro y fuera de la empresa que tienen relación con el comportamiento de los empleados. Otros usan el término “organización” en el sentido de “empresa” una institución para alcanzar metas.

Sin embargo, como una función de los ejecutivos la organización tiene que ver con la estructura actividad-autoridad de una empresa. Esto es, la agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y la asignación de cada grupo de actividades a un ejecutivo, con la autoridad necesaria para administrar estas actividades. De acuerdo con esto, la organización significa el establecimiento de relaciones de autoridad con indicación de la coordinación entre ellas, tanto vertical como horizontalmente en la estructura de la empresa. Utilizar a la organización como un sistema estructural les parece a los autores del libro más realista que otros conceptos de organización. En realidad, la mayoría de los ejecutivos consideran que están organizando cuando establecen la estructura organizativa.

Al mirar la organización en esta forma, los autores no son mecanicistas, sino que más bien al tener presente que las personas son una preocupación central de los ejecutivos, consideran que una organización debe ser estructurada de tal forma que las personas puedan llevar a cabo sus labores en el medio ambiente que la organización proporciona.

Las organizaciones pequeñas pueden no requerir ninguna especialización aparte de distinguir el trabajo de una persona del de otra. Sin embargo, conforme las organizaciones crecen e implican actividades más diversas, se hace necesario dividir los principales trabajos en responsabilidades departamentales.

Dividir el trabajo de la organización en responsabilidades departamentales básicas, contribuye potencialmente a una administración efectiva de diversas maneras: puede clarificar la responsabilidad y la autoridad al especificar qué grupo efectúa qué trabajo y quién reporta a quién; puede facilitar la comunicación y el control al agrupar a las personas con responsabilidades de trabajo relacionadas; puede aumentar la probabilidad de que las decisiones se tomen en donde se encuentra la información y la habilidad; puede acomodar diferencias en importancia y en posición entre diversas actividades al colocarlas en diferentes niveles de jerarquía.

Los subtemas que se incluyen para estudiar esta función del proceso administrativo son: concepto, principios, proceso, importancia, tipos de

departamentalización y técnicas de organización, considerados estos tópicos por la recopiladora como fundamentales para la comprensión de esta función administrativa.

III.1 Concepto.

Fuente:
Münch Galindo, García Martínez

Agustín Reyes Ponce

“Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”

Eugenio Sixto Velasco

“Organizar es agrupa y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir”

Beckles, Carmichael y Sarchet

“Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos”

Isaac Guzmán Valdivia

“Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue”

Harold Koontz & O'Donnell

“Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”

Joseph L. Massie

“La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes”

Terry

“Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”

Lyndall Urwick

“Disposición y correlación de las actividades de una empresa”

Sheldon

“Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las labores que así se ejecuten,

sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”.

Peterson & Plowman

“Método de distribución de la autoridad y la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos”

Luther Gulick

“Establecimiento de la estructura formal de autoridad, a través de la cual las subdivisiones de trabajo son integradas, definidas y coordinadas para el objetivo en cuestión”

Henry Fayol

“Construir tanto el organismo material como el social de la empresa”

Schein

“Coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y responsabilidad”

Abrahamsson

“Estructuras configuradas según un plan diseñado por una persona, grupo, o clase con el deliberado y expreso propósito de conseguir ciertos objetivos dentro de los intereses de mandato, y con frecuencia opuestos a otros intereses”

Mario Sverdick

“Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa”

ELEMENTOS DEL CONCEPTO:

- **Estructura:** la organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- **Sistemáticos:** todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:** organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- **Jerarquía:** la organización como estructura origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- **Simplificación de funciones:** uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

III.2 Importancia de la Organización.

Fuente:
Münch Galindo, García Martínez

IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

- Es de carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.)
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

III.3 Principios de la Organización.

Fuente:
Münch Galindo, García Martínez

- **Del objetivo:** toda y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósito de la empresa.
- **De la especialización:** este principio fue establecido por Adam Smith. Afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- **Jerarquía:** es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara e interrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad:** a cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

- **Unidad de mando:** este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.
- **Difusión:** para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
- **Amplitud o tramo de control:** hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este puede realizar todas sus funciones efectivamente.
- **De la coordinación:** las unidades de una organización deberán mantenerse en equilibrio.
- **Continuidad:** una vez que se han establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Algunos otros principios:

- **Principio escalar:** cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo, más alto de una empresa cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.
- **Principio de delegación por resultados esperados:** la autoridad delegada a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.
- **Principio del carácter absoluto e la responsabilidad:** la responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.
- **Principio del equilibrio:** en toda estructura existe la necesidad del equilibrio para la aplicación de los principios o técnicas, debe estar equilibrada para asegurar, eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.
- **Principio de la flexibilidad:** en cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

III.4 Proceso de Organización.

Fuente:

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/index.htm>

1. **Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización.** Toda organización se crea para lograr un conjunto de propósitos, todas las finalidades se logran en forma diferente, por consiguiente, para que se logren las metas de la organización las tareas deben ser establecidas primero.
2. **Dividir la carga total de trabajo en actividades que pueden ser ejecutadas en forma lógica, por una persona o grupo de personas.** Las organizaciones se crean porque el trabajo que debe realizarse no puede hacerlo una persona, de ahí que el trabajo deba dividirse adecuadamente entre sus miembros. Por adecuadamente entendemos, primero, que a los individuos se les asignaran las tareas con base a su cualidad para ejecutarlas, y segundo, que a ninguna persona, se le puede imponer una carga de trabajo demasiado pesada o ligera.
3. **Combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente.** A medida que una organización crece y contrata a más personal para llevar a cabo las actividades, se hace necesario agrupar a las personas cuya tarea guarda relación entre sí. Ventas, recursos humanos, mercadotecnia, producción, manufactura. A esta agrupación del trabajo suele llamarse departamentalización.
4. **Establecer un mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros que un poco unitario y armonioso.** A medida que los individuos y departamentos realizan sus actividades especializadas, pueden olvidarse las metas de la organización o bien surgir conflictos entre los miembros. Los gerentes de mercadotecnia de una compañía pueden hacer presión para que se apruebe un presupuesto mayor de publicidad y así estimular la demanda, aun cuando el interés general de la compañía convenga mas invertir en creces en equipo automatizado y reducir los costos.
5. **Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla mejorarla.** Dado que organizar es un proceso constante, se requiere una evaluación periódica de los cuatro pasos precedentes. A medida que la organización crece y cambia las situaciones hay que evaluar su estructura a fin de asegurarse de que sea compatible por una operación eficaz y eficiente para satisfacer las necesidades presentes. La división del trabajo es fraccionar una tarea, de modo que cada individuo sea responsable y realice un conjunto de actividades y no toda la tarea.

La departamentalización es el agrupamiento de actividades para las que son semejantes y estén relacionadas lógicamente entre sí. La departa mentalización representa la estructura formal de la organización tal como aparecería en un organigrama.

Según Harold Koontz

- Establecimiento de los objetivos de la empresa.
- Formulación de los objetivos, políticas y planes de apoyo.
- Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir esos objetivos.
- Agrupación de esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos dadas las circunstancias.

- Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de actividades.
- Enlace horizontal y vertical de los grupos entre si, por medio de relaciones de autoridad y flujos de información.

ORGANIZACIÓN FORMAL E NFORMAL:

Organización formal:

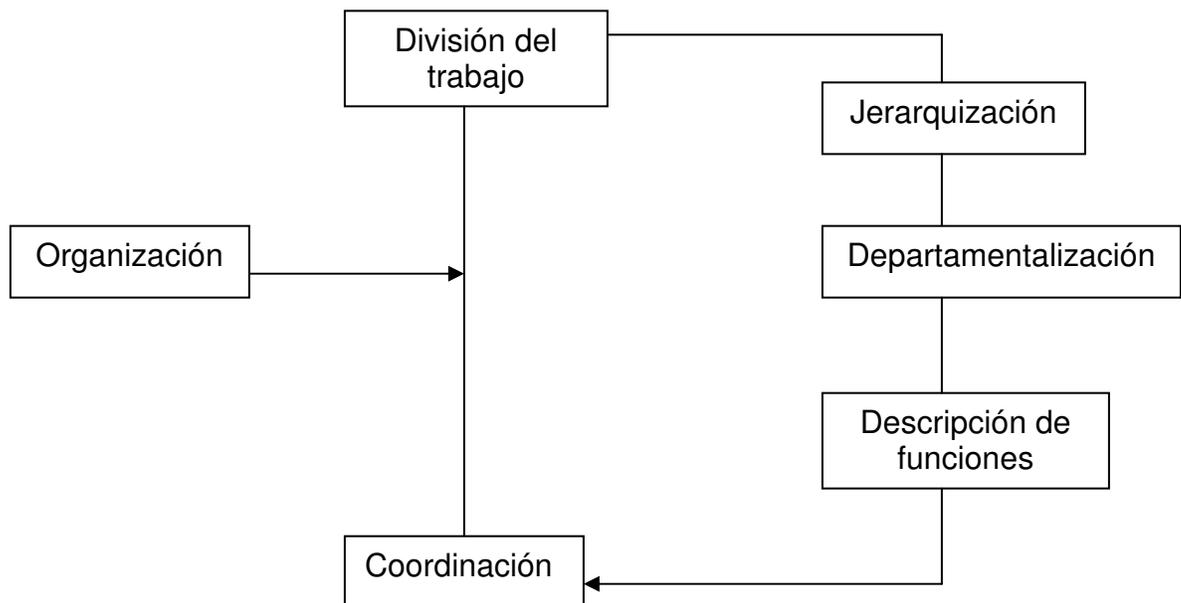
Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquéllos que manejan el proceso decisorio.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

Organización informal:

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO



Coordinación:

Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

División del trabajo:

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

- **Jerarquización**

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen

Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre si con precisión.

Reglas:

- 1.- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables.
- 2.- Se deben definir claramente el tipo de la autoridad de cada nivel (lineal, funcional y/o staff).

- **Departamentalización.**

Fuente:
Harold Koontz, Heinz Weihrich

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas
3. Agruparlas según un orden jerárquico
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

➤ **Funcional**

Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y una mayor eficiencia de personal.

➤ **Por productos**

Es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

➤ **Geográfica o por territorios**

Proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las utilidades la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes utiliza principalmente en el área de ventas.

➤ **Clientes**

Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en almacenes aunque también puede utilizarse con base en determinados mercados.

➤ **Por proceso o equipo**

Al fabricar un producto, el proceso o equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas, económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc., ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo, o por que el proceso lo requiera. El agrupamiento de turnos de un departamento y el fresadora en otro.

➤ **Secuencia**

Se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas, por razones técnicas o económicas, es necesario departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas, o de tiempo; así, una empresa productiva que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos o cuando se trata de establecer secciones que manejan una gran cantidad de números y/o letras.

➤ **Por números simples**

Fue un método importante en la organización de las tribus, canales y ejércitos, aunque esta cayendo rápidamente por ineficacia. Este método consiste en reunir a las personas que van a desarrollar los mismos deberes y colocarlos bajo la supervisión de un gerente.

➤ **Por tiempo**

Una de las formas más antiguas utilizada generalmente en los niveles inferiores de la organización, consiste en agrupar las actividades con base a el tiempo.

➤ **Organización matricial**

Es la combinación de patrones funcionales o de proyectos o de productos de departamentalización en la misma estructura organizacional.

Fuente:

➤ **Híbridos**

Son una combinación de las organizaciones de tipo básico

➤ **De proyectos**

Comprende una orientación hacia la terminación de proyectos específicos

III.5 Organigramas.

Fuente:

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/admnistracion/index.htm>

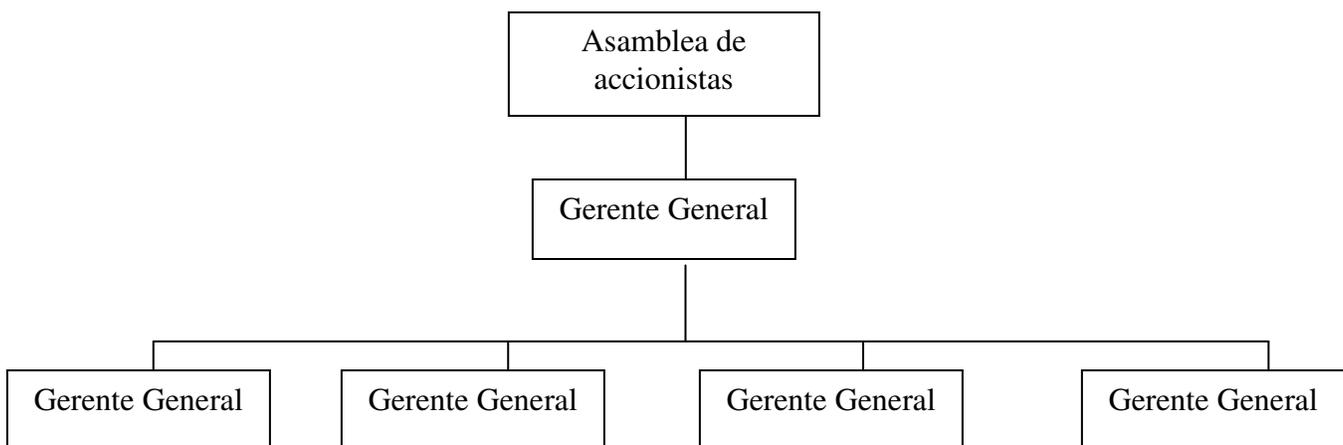
También conocidos como Cartas o Gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

Requisitos para su elaboración:

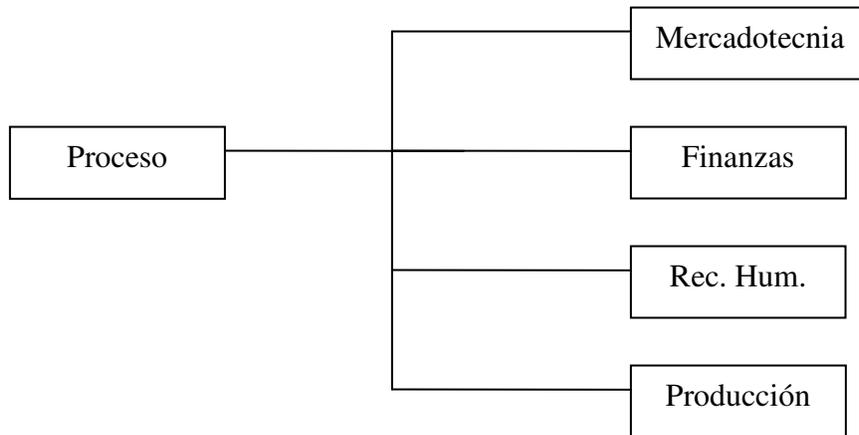
1. los organigramas deben ser muy claros, por ellos se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos.
2. No deben comprender a los trabajadores y empleados.
3. Deben contener únicamente el nombre de la función y no de la persona.

Tipos de organigrama:

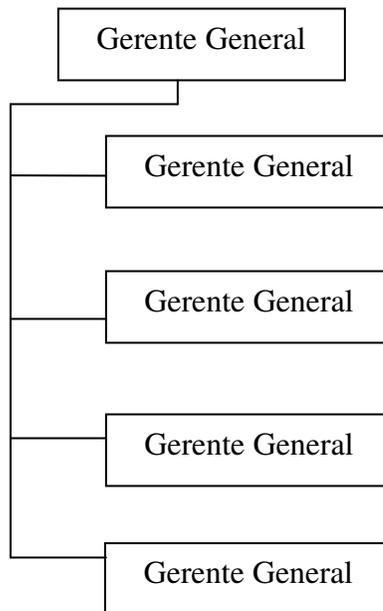
1. **Organigrama vertical:** cada puesto subordinado se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.



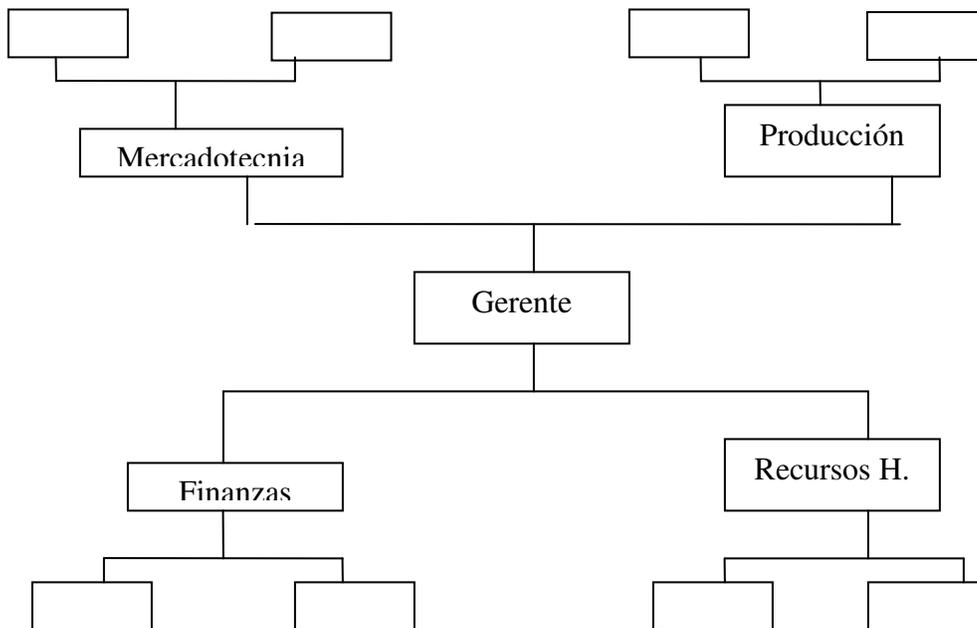
2. **Organigrama Horizontal:** El nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha siguiendo la forma normal en que acostumbramos leer.



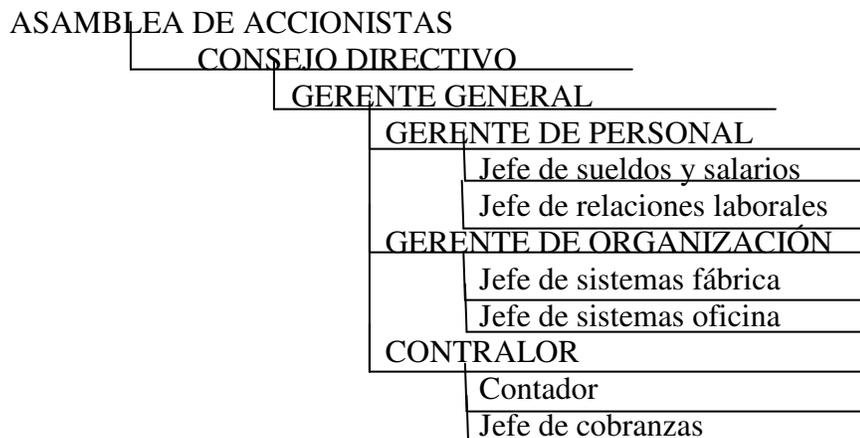
3. **Organigrama Mixto:** Esta gráfica es la combinación entre el organigrama vertical y el organigrama horizontal, su utilización, su utilización es por razones de espacio.



4. **Organigrama circular:** Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa a cuyo derredor se trazan círculos, cada uno constituyen un nivel jerárquico y se colocan en ellos los puestos de jefatura inmediatos:



5. **Organigrama escalar:** consiste en señalar con diferentes sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos.



III.6 Tipología de la organización.

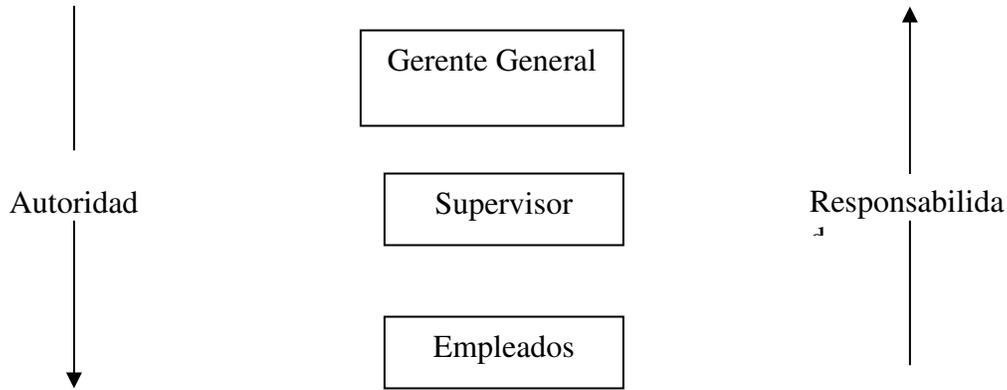
Fuente:

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion7index.html>

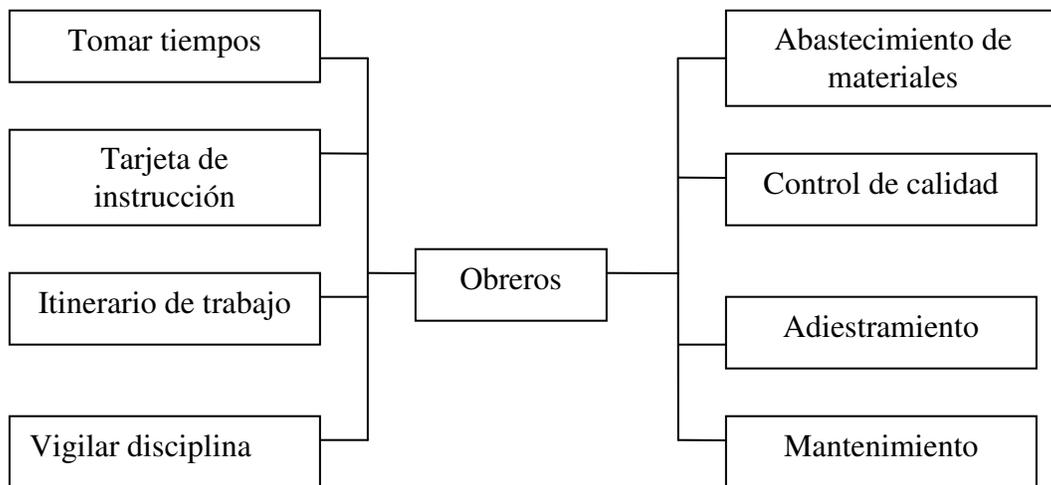
Son los diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo del giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción, etc.

1. Organización lineal o militar: Se caracteriza porque la actividad decisión al se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la

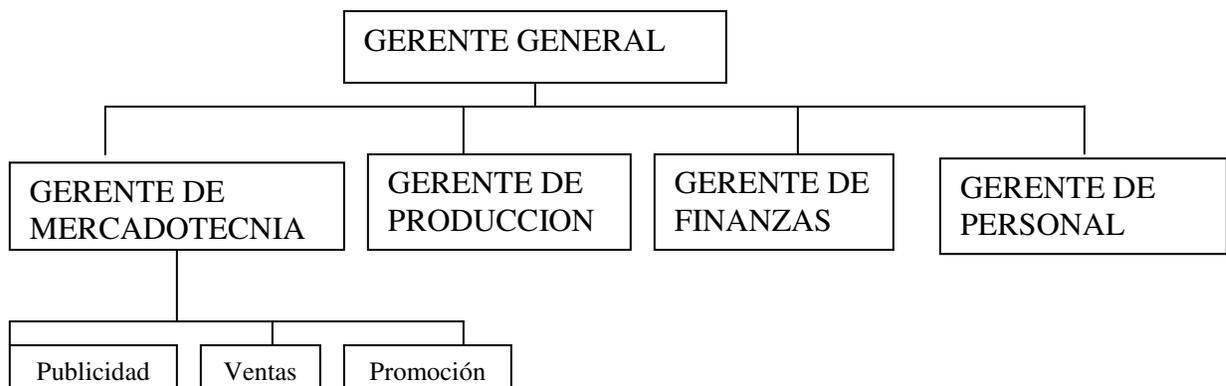
responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.



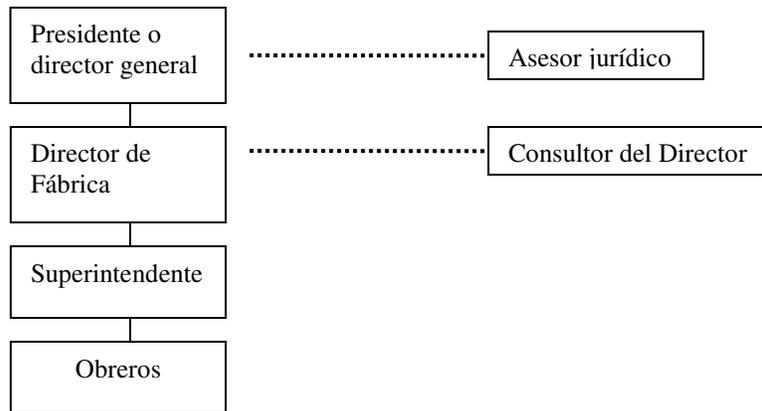
2. Organización funcional o Taylor: Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.



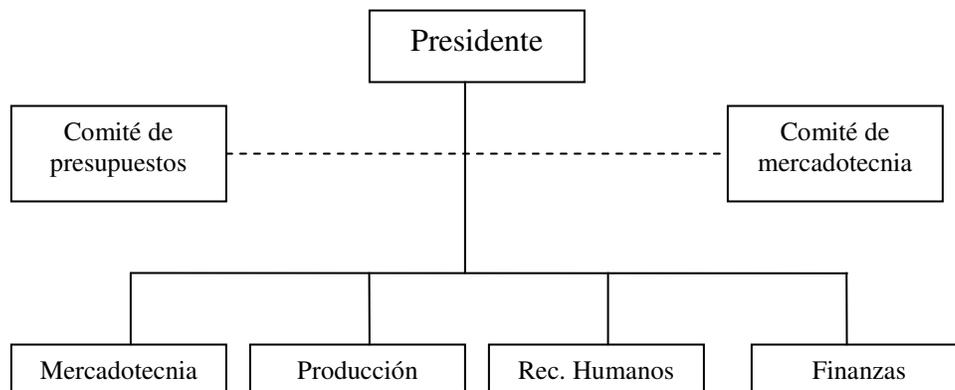
Organización lineo-funcional: se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una.



Organización Staff: este tipo de organización no disfruta de línea o poder de imponer decisiones.



Organización por Comités: consiste en asignar los diversos asuntos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.



Organización matricial combina la departamentalización por productos con la de las funciones.

III.7 Técnicas de Organización.

Fuente:

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion7index.html>

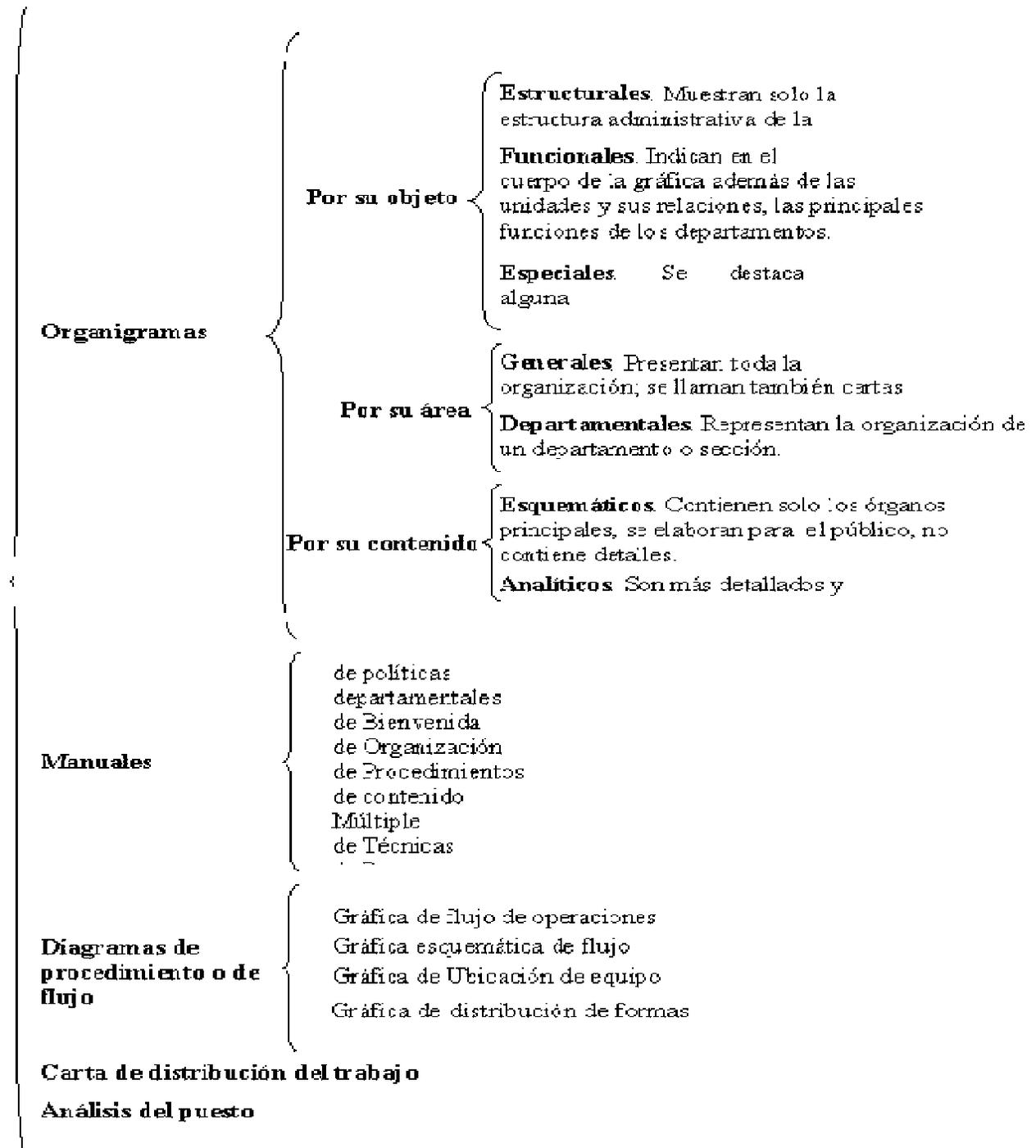
1ª Regla: debe hacerse, una lista escrita de todas las funciones que para esa empresa se consideren, deben establecerse en el primer nivel jerárquico.

2ª Regla: debe de definirse en forma sencilla, o precisarse al menos, cada una de las funciones listadas. De ello podrá resultar:
Que se encuentren dos o más idénticas.

Que se encuentren algunas súper ficciones parciales.

3ª Regla: para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.

4ª Regla: se repite en forma idéntica esta operación, hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se desea realizar.



5ª Regla: cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnan las funciones obtenidas en unidades concretas de organización.

6ª Regla: la forma de consignar esta departamentalización concreta suele ser doble.

Bibliografía del Capítulo.

Koontz Harold y Weihrich Heinz, **Administración “una perspectiva Global”**, México, McGraw Hill, 1991.

Münch Galindo Lourdes y García Jiménez, José, **Fundamentos de Administración**, México, Trillas, 1991.

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/index.htm>

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccion1/tema16.html>

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/admnistracion/index.htm>

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion7index.html>